

# Revista **Alcance**

Disponível em  
[alcance@univali.br](mailto:alcance@univali.br)

Revista Alcance – Eletrônica, v. 15, nº 03. ISSN 1983-716X, UNIVALI  
p. 343 – 359, set/dez. 2008

## **PRÁXIS ESTRATÉGICA NA VISÃO BASEADA EM ATIVIDADES: FUNDAMENTOS E ESTRUTURAS ANALÍTICAS**

Cristiano de Oliveira Maciel<sup>1</sup>  
[crmaciел.adm@gmail.com](mailto:crmaciел.adm@gmail.com)

Data de submissão: 01/10/2007

Data de provação: 08/09/2008

---

<sup>1</sup> Mestre em Administração pela Universidade Federal do Paraná – UFPR. Professor do Grupo Educacional Uninter. Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Administração – PPAD, Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

## **PRÁXIS ESTRATÉGICA NA VISÃO BASEADA EM ATIVIDADES: FUNDAMENTOS E ESTRUTURAS ANALÍTICAS**

### **RESUMO**

O propósito deste ensaio é estimular o desenvolvimento de trabalhos na perspectiva da estratégia como prática ao articular teoricamente os fundamentos e estruturas analíticas iniciais dessa abordagem. Para tanto, o artigo situa a questão da ação gerencial na literatura e explora as contribuições da Visão Baseada em Atividades para análise da práxis estratégica. Mais especificamente, um modelo analítico de teor integrativo é colocado em evidência para exame das interações dos gerentes de cúpula com a comunidade organizacional e com a estratégia. Por fim, o artigo chama atenção aos limites e desafios metodológicos atrelados ao exercício dessa abordagem.

Palavras-chave: Estratégia. Ação Ambiental. Estruturas Analíticas.

## **PRAXIS ESTRATÉGICA EN LA VISIÓN BASADA EN ACTIVIDADES: FUNDAMENTOS Y ESTRUCTURAS ANALÍTICAS**

### **RESUMEN**

El propósito de este ensayo es estimular el desarrollo de trabajos en la perspectiva de la estrategia como práctica al articular teóricamente los fundamentos y estructuras analíticas iniciales de este abordaje. Para ello, el artículo sitúa la cuestión de la acción gerencial en la literatura y explora las contribuciones de la Visión Basada en Actividades para análisis de la praxis estratégica. Más específicamente, se coloca en evidencia un modelo analítico de tenor integrativo para examen de las interacciones de los gerentes de cúpula con la comunidad organizacional y con la estrategia. Por último, el artículo llama la atención sobre los límites y desafíos metodológicos que acompañan el ejercicio de este abordaje.

Palabras clave: Estrategia. Acción gerencial. Estructuras analíticas.

## **STRATEGIC PRACTICE IN THE ACTIVITY-BASED VIEW: FOUNDATIONS AND ANALYTICAL STRUCTURES**

### **ABSTRACT**

The purpose of this essay is to stimulate the development of works on strategy as a practice for theoretically articulating the bases and initial analytical structures of this approach. The article investigates the managerial action in the literature and explores the contributions of the Activity Based View for the analysis of the strategic practice. More specifically, an analytical model of integrative content is highlighted, for the examination of the interactions

between senior managers and the organizational community and strategy. Finally, the article points out the limitations and methodological challenges related to the exercise of this approach.

Key words: Strategy. Managerial action. Analytical structures.

## 1 INTRODUÇÃO

O estágio atual no desenvolvimento de novas perspectivas de análise no campo dos estudos em estratégia organizacional se vem apresentando como solo bastante fértil para a manifestação da prática (WHITTINGTON, 2006). Tal assertiva se justifica pela necessidade da inclusão de perspectivas de viés mais micro e orientadas para a ação, as quais têm sido propostas e defendidas por uma série de autores na literatura acadêmica (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003).

Doz e Prahalad (1991) defenderam argumentos em favor da busca de um novo paradigma para o campo de estudos em estratégia, em função do crescente reconhecimento do declínio na contribuição de velhos conceitos e ferramentas de análise. Os autores esclarecem também a necessidade de maior aproximação de pesquisadores com o trabalho efetivo dos estrategistas e ressaltam a preocupação em torno dos desenvolvimentos da prática gerencial, principalmente ao entender o resultado do trabalho da cúpula estratégica e o desempenho global das organizações como elementos indissociáveis (DOZ; PRAHALAD, 1988).

Mintzberg (1975, p. 49) convida a desmistificar o papel do estrategista como ator “racional” que sistematicamente planeja, organiza, coordena e controla as atividades organizacionais. De acordo com o autor, as fronteiras entre os quatro princípios da administração, que foram introduzidos por Henry Fayol, não são claras no plano empírico e “dizem pouco sobre o que os executivos realmente fazem”. Em estudo realizado na *National Film Board* (agência governamental de distribuição de filmes do Canadá), Mintzberg e McHugh (1985) apontam o falso dualismo entre formulação e implementação e verificam que a estratégia pode simplesmente formar-se de maneira espontânea a partir da convergência no comportamento de uma variedade de atores. Com o conceito de estratégia emergente, os autores definem estratégia como um padrão que surge de uma sucessão de decisões ou ações.

O argumento central no estudo de Mintzberg e McHugh (1985) permitiu uma contraposição entre a noção de formulação deliberada e a formação da estratégia como processo emergente, porquanto conceber a estratégia organizacional em termos do tradicional exercício de planejamento é desnecessariamente restritivo (MINTZBERG; WATERS, 1985; MINTZBERG, 2004). Portanto, a incorporação do conceito de formação ampliou os limites de compreensão da estratégia organizacional, permitindo entender que a estratégia é resultado da ação de diversos atores que operam e gerenciam as atividades organizacionais, muitas vezes sem esforços de planejamento e sem consideração de suas conseqüências. Logo, a estratégia não é produto da organização como um todo coerente e “assumir que as intenções da liderança são as intenções da organização não será justificado, uma vez que outros podem agir contrariamente a essas intenções” (MINTZBERG; MCHUGH, 1985, p. 162).

Com essa perspectiva, Henry Mintzberg inaugura uma corrente de pesquisa com a atenção voltada fundamentalmente para a ação. O principal benefício dessa vertente para o campo acadêmico parece ter sido a extensão do lócus da ação estratégica,

intencionalmente orientada ou não, para os atores da organização como um todo. A partir daí, a estratégia não se restringe à alta cúpula da organização, muito menos às salas dos executivos (MINTZBERG, 1975).

A despeito da sua originalidade, é preciso atentar ao fato de que o conceito (*emergent strategy*) não promove, de forma suficientemente adequada, a articulação entre os processos emergentes com origem nos vários atores no interior da organização e os esforços da cúpula estratégica em resistir, aquiescer ou explorar tais processos. A estratégia emergente é algo dado, que parece merecer destaque, quando já realizado em uma seqüência de ações e não como processo corrente, socialmente imerso e dialeticamente construído (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003; WHITTINGTON, 2004).

Infelizmente, tem sido comum que as pesquisas em estratégia façam uso de falsas conveniências analíticas (e.g., estratégico *versus* operacional ou formulação *versus* implementação), permaneçam distantes das atividades e práticas envolvidas na realização da estratégia e, por conseqüência, ausentes em contemplar toda a dinâmica atrelada ao comportamento estratégico (GHEMAWAT, 2002).

Daí é necessário afirmar que os estudos na área deveriam ser essencialmente voltados à prática, com objetivo de contribuir para a compreensão da complexa realidade do trabalho de fazer estratégia, centrada nas interações de diferentes atores sociais, em suas ferramentas de trabalho e no uso dessas ferramentas pelos estrategistas (JARZABKOWSKI, 2005; SAMRA-FREDERICKS, 2003).

Diante do exposto, busca-se com o desenvolvimento desse ensaio discutir a estratégia organizacional à luz da emergente abordagem da Estratégia como Prática (*Strategy as Practice*) nos contornos da perspectiva européia. Para tanto, os apontamentos presentes no trabalho se assentam principalmente nos estudos de Richard Whittington e colaboradores (e.g., BALOGUN; HUFF; CHIA, 2004; HENDRY, 2000; JARZABKOWSKI, 2003, 2004, 2005; JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003; PETTIGREW; THOMAS; WHITTINGTON, 2002; SALVATO, 2003; WHITTINGTON, 1992, 1993, 1996, 2002, 2006; WHITTINGTON *et al.*, 2003). Com suas raízes na crítica européia à dominância de abordagens econômicas e focadas na ação dos envolvidos na realização da estratégia, essa vertente de pesquisa vem abrindo espaço para um conjunto de novas alternativas de estudo. Para aprofundar a compreensão acerca dos fundamentos iniciais desta abordagem, este artigo está estruturado nos seguintes tópicos, após essa breve introdução: estratégia organizacional como campo para análise da prática social; elementos organizacionais e contexto na Visão Baseada em Atividades; e considerações finais.

## **2 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL COMO CAMPO PARA ANÁLISE DA PRÁTICA SOCIAL**

O estudo da estratégia no meio acadêmico tem origem na formação dos grupos de pesquisa sobre história de negócios, que foram fundados em 1927 na *Harvard Business School* nos Estados Unidos. Mas é a partir dos anos 50, com os trabalhos de Alfred Chandler Jr. e H. Igor Ansoff, que se alcança maior consistência no corpo teórico da administração estratégica em comparação àquele que fora estruturado até então (JEREMY, 2002).

Das formulações iniciais na área até as abordagens mais recentes, o ecletismo de perspectivas de análise tem sido uma constante (ANSOFF, 1957; BARNEY, 1996; BAUN; DUTTON, 1996; GHEMAWAT, 2002; MILLER, 1996; MINTZBERG; WATERS, 1985; PETTIGREW; THOMAS; WHITTINGTON, 2002). É bem verdade que algumas visões têm

desfrutado de posição mais proeminente e legítima; porém todas vêm contribuindo para o enriquecimento dos estudos na área de estratégia organizacional (GHEMAWAT, 2002).

Um apurado contraste entre diferentes abordagens é oferecido por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), os quais realizaram um levantamento dos principais escritos em estratégia das últimas quatro décadas e cuja obra recebeu o título *Safári de Estratégia*. Para cada escola foi indicado um animal que melhor a representasse. Os autores identificaram dez escolas de pensamento no campo da estratégia organizacional. As três primeiras escolas são de natureza fundamentalmente prescritiva, outras seis de natureza descritiva e uma última escola caracterizada pela pretensão de promover o encadeamento e síntese de todas as anteriores.

Em relação a essas escolas de pensamento em estratégia, é interessante observar a avaliação empírica dessa classificação que foi realizada por Vasconcelos (2001) no Brasil. O autor realizou a aplicação de questionários para a investigação da presença dos indicadores de nove das dez escolas apontadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), com 195 executivos de três cidades do país. A última é uma escola de síntese e não foi testada.

Com o uso da análise fatorial exploratória, Vasconcelos (2001) teve como resultado a identificação de três fatores, nos quais foram agrupados os indicadores das nove escolas. O primeiro fator representa a “dimensão intencional da estratégia”, que agrupou os indicadores das escolas do *Design*, Planejamento e Posicionamento. O segundo fator foi denominado como a “dimensão de inovação da estratégia”, que correlacionou mais fortemente as escolas de Empreendedorismo, Cognição e Aprendizagem. As escolas de Poder, Cultura e Ambiente formaram a “dimensão de contexto social da estratégia”, ao se agruparem no terceiro fator.

Os resultados encontrados por Vasconcelos (2001) são interessantes, entretanto não causam estranheza as dimensões da solução fatorial que foram apresentadas pelo pesquisador. As denominações dos fatores no referido estudo apontam a divisão da estratégia organizacional nas abordagens econômicas, de natureza mais instrumental (dimensão intencional); abordagens cognitivas (dimensão inovação); e abordagens que enfatizam mais fortemente a influência do ambiente sócio-político (dimensão contexto social).

Todavia, independentemente de que as várias classificações teóricas sustentem diversas bases para o estudo da estratégia, elas aparecem na prática como alternativas não mutuamente excludentes. Como é presente em Vasconcelos (2001, p. 12), todas as escolas representam parcialmente as práticas estratégicas no plano empírico: “Ao invés de adotar um animal existente (uma única escola), os executivos parecem querer compor seu próprio animal – como um ornitorrinco – feito de partes de outros animais”.

O autor da pesquisa destaca que os executivos parecem desempenhar suas práticas de forma mais específica e de acordo com as idiosincrasias dos seus contextos particulares, por meio de diversas combinações dos modelos. Tal constatação revela que, no nível das escolas do pensamento em estratégia, pode-se incorrer em certo grau de superficialidade, quando se tenta, por elas, individualmente, apreender a essência da ação estratégica. O enquadramento dessas ações em uma ou outra escola deixa muito a desejar, principalmente aos acadêmicos que se encontram na busca do entendimento do exercício da estratégia.

Assim, a perspectiva da prática, inicialmente relatada por Whittington (1996), centra o foco no trabalho real de fazer estratégia (*strategizing*) sobre encontros, conversas, rotinas de orçamento e planejamento, sobre o desenvolvimento de documentos e apresentações e

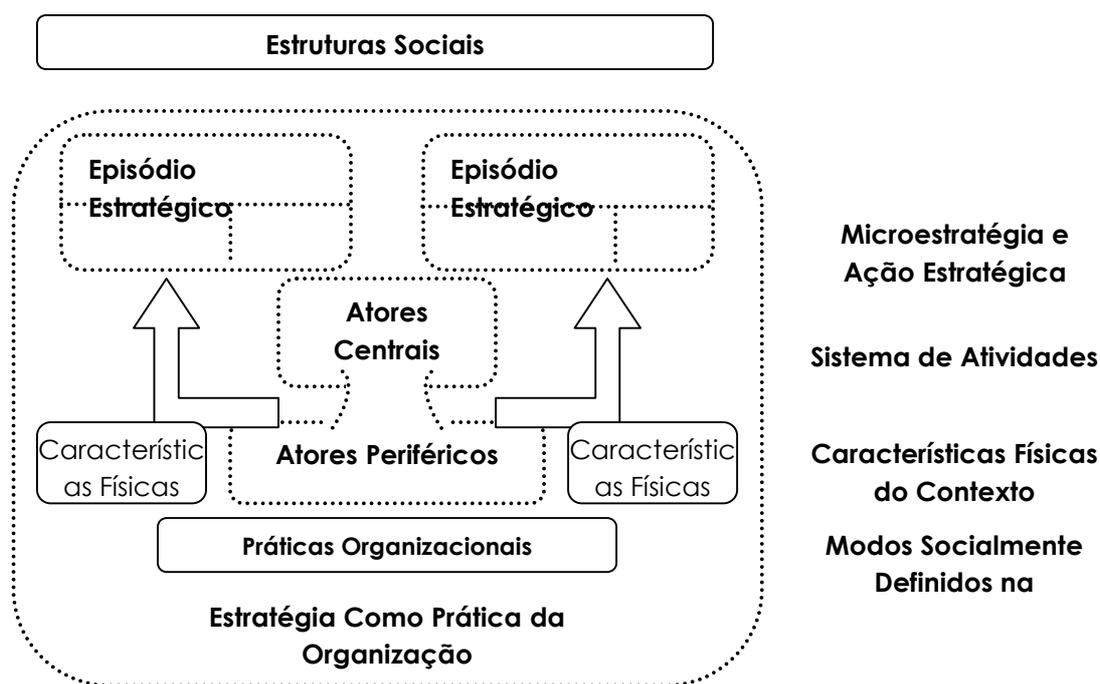
sobre todas as atividades formais e informais por meio das quais as estratégias são levadas a cabo.

Nessa linha de investigação o interesse do pesquisador recai sobre o trabalho e a fala gerencial no sentido de fazer estratégia, bem como sobre o desempenho individual dos gerentes de centro e periferia, localizados na estrutura organizacional (REGNÉR, 2003; WHITTINGTON, 1993, 1996, 2004). Pautando-se por essa ótica, a organização é assumida como sistema de atividades que sustenta tanto as práticas habituais (rotinas) quanto quaisquer atividades que tomam forma a partir do pensamento e da ação. Os componentes desse sistema são analisados no próximo tópico.

### **3. ELEMENTOS ORGANIZACIONAIS E CONTEXTO NA VISÃO BASEADA EM ATIVIDADES**

Inclinados à compreensão do trabalho de estrategização (*strategizing*), Johnson, Melin e Whittington (2003) e Jarzabkowski (2003) propõem uma Visão Baseada em Atividades – VBA (*Activity Based View*) para o estudo da estratégia. Em essência, a VBA possibilita entender a estratégia como o conjunto de interpretações e interações dos atores envolvidos nas atividades estratégicas e, por isso, não dissocia pensamento e ação. As interações provêm uma base interpretativa que cumpre atribuição de significado à ação dos atores organizacionais (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003).

A inserção da VBA no campo dos estudos em estratégia e a articulação entre suas categorias de análise acabam por exigir também uma concepção alternativa de organização. Para tanto, a organização é concebida como sistema de atividades em que ocorrem interações sociais heterogêneas e altamente localizadas (JARZABKOWSKI, 2004, 2005; JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003). Nesses termos, tal visão agrega os seguintes elementos: atores centrais e periféricos; características físicas do contexto; práticas organizacionais; episódio estratégico (pensamento e ação em eventos mais ou menos estendidos); e estruturas sociais. Pretendeu-se tornar mais clara a complexidade da organização como sistema de atividades a partir da diagramação de seus elementos, conforme Figura 1.



**Figura 1:** Elementos organizacionais na Visão Baseada em Atividades.

Fonte: Elaborado a partir da literatura.

Explicando a representação gráfica da Figura 1, o conceito de atores centrais inclui todos os membros da cúpula estratégica, enquanto atores periféricos representam todos os demais colaboradores da comunidade organizacional com potencial para desempenhar atividade estratégica (BALOGUN; HUFF; JOHNSON, 2003; REGNÉR, 2003). As características físicas do contexto se referem aos produtos, salas de reunião, aparelhos, sistemas técnicos e outros artefatos físicos utilizados no processo de ação estratégica (WHITTINGTON, 2004).

As práticas organizacionais<sup>i</sup> (rotinas organizacionais socialmente definidas) se conformam de modo que constituem a base para a microestratégia e a ação estratégica (*strategizing*), gerando um processo contínuo de atividades que é, em sua essência, prático (JARZABKOWSKI, 2003, 2004).

O conceito de episódio estratégico contempla a indissociável relação entre pensamento e ação dos estrategistas e expressa as formas com que os atores envolvidos no trabalho de fazer estratégia interagem e interpretam características físicas e sociais do contexto. Essas práticas são as responsáveis pela estabilidade e mudança de padrões de atividades situadas no tempo e no espaço (JARZABKOWSKI, 2003). Para fins conceituais, é possível entender que o pensamento estratégico (microestratégia) envolve interpretação, debate, negociação e comunicação. Já a ação estratégica se concretiza pela mobilização de recursos.

Por fim, deve-se ter em mente que esses elementos não figuram num vácuo social e, portanto, é indispensável considerar as relações entre essas categorias de análise e estruturas sociais que operam num contexto institucional de maior espectro. Essa dimensão faz referência ao ambiente externo, pois a estratégia como prática social tem de ser relacionada às estruturas institucionais mais amplas em face da reciprocidade entre agência e estrutura por meio de práticas recursivas e adaptativas (JARZABKOWSKI, 2003).

Como se percebe, no cerne da organização como sistema de atividades está a noção de ação estratégica ou estrategização (*strategizing*). Porém, não como algo dado e objetivo, mas como prática socialmente construída e, portanto, sujeita à reprodução e à mudança (JARZABKOWSKI, 2004). Dessa forma, os temas recursividade e adaptação constituem elementos fundamentais da tensão chave dos praticantes da estratégia, qual seja a dinâmica conflitante entre necessidades de estabilidade e mudança. Por um lado, a mudança faz cada vez mais parte da esfera das organizações; por outro, essas organizações buscam estabilidade para assegurar eficiência dos seus processos (JARZABKOWSKI, 2004).

A estratégia como prática é recursiva, rotinizada e propensa à inércia (JARZABKOWSKI, 2004). É essa reciprocidade entre agente e estrutura que garante a persistência da ordem institucional no tempo e no espaço.

Tal colocação pode soar determinista, entretanto os atores sociais não buscam adequar-se **intencionalmente** a ditames da estrutura social, **reconhecendo** as possíveis sanções de uma disposição em contrário. Esses agentes sociais não desempenham suas ações avaliando de maneira explícita os limites impostos pelas regras que constituem a estrutura social, e sim de maneira mais habitual por meio da sua **consciência prática** (JARZABKOWSKI, 2004), o que equivale admitir que a recursividade é não planejada, porém **segue invariavelmente uma lógica de persistência**.

Por outro lado, o foco na questão da recursividade da estratégia marginaliza as formas pelas quais as práticas se adaptam ou mudam. Práticas estratégicas e não estratégicas ocorrem em contexto macro e representam um conjunto bastante homogêneo de atividades; mas também ocorrem em contextos mais micro, na qual a ação é altamente localizada. Práticas adaptativas terão origem na pluralidade de instituições sociais no nível macro, em razão de instituições particulares que são invocadas por quem faz a estratégia; e no nível micro, a partir do movimento social localizado, ocasionado por aquilo que as pessoas fazem.

Organizações e outros microcontextos são mais propensos à mudança e à adaptação em face de rotatividade de pessoal e tensões internas geradas por problemas, que podem iniciar processos de desinstitucionalização ou mudanças nas práticas (JARZABKOWSKI, 2004; OLIVER, 1992). Contextos locais particulares apresentam mais e maiores oportunidades para práticas adaptativas (JARZABKOWSKI, 2004).

Decorre daí que, ao invés de olhar estritamente para “invariantes” estruturais, como regras e normas de conduta, ou esquemas cognitivos, os pesquisadores do campo da prática devem olhar também para o processo particular, circunstâncias unicamente constituídas que são sistematicamente interpretadas para dar suporte a significados. Nesse sentido, é necessário ir além das similaridades institucionais, deslocando-se para a compreensão da natureza localizada da prática em microcontextos (JARZABKOWSKI, 2004).

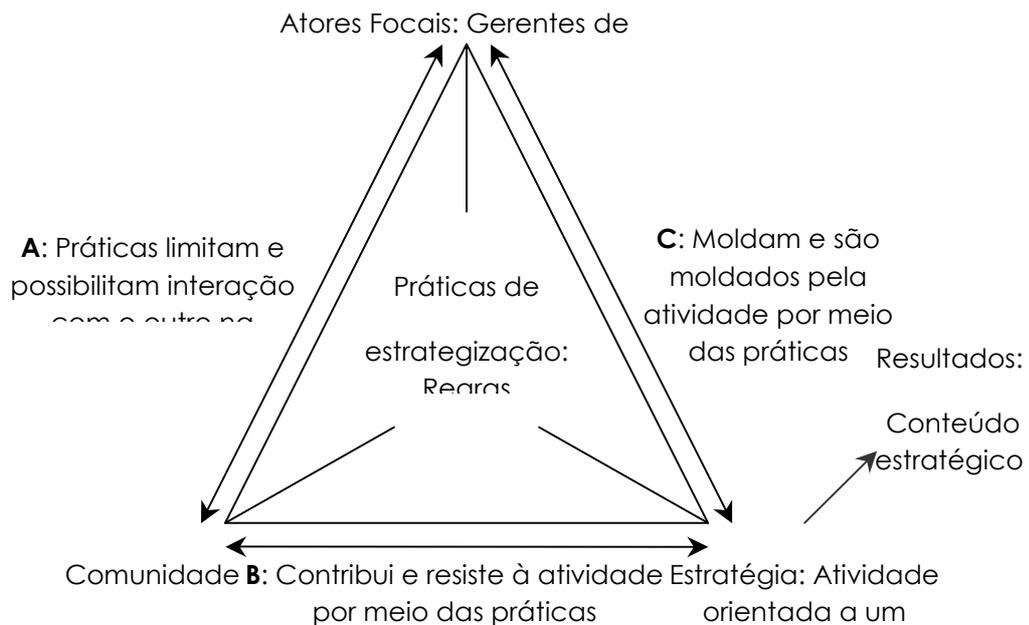
Com o propósito de contemplar a dinâmica localizada entre recursividade e adaptação da estratégia dentro de um fluxo de atividades organizacionais, Jarzabkowski (2005) propõe uma estrutura de análise baseada na teoria da atividade. O exame das interações das ações recursivas com as adaptativas, que fazem a mediação entre diferentes atores na organização, ocorre em meio a três elementos principais: gerentes de cúpula; comunidade organizacional; e estratégia (atividade intencionalmente orientada).

Os gerentes de cúpula (*top team*) são tomados como objeto de análise no seu agregado, ou seja, interações dentro do grupo são relegadas ao segundo plano. O foco de atenção se assenta na forma pela qual esse grupo se relaciona com o restante da organização (JARZABKOWSKI, 2004, 2005; REGNÉR, 2003). Essa escolha metodológica é

justificada em função da posição formal e do acesso a recursos desse grupo (JARZABKOWSKI, 2003; WHITTINGTON, 1992). Todavia, Jarzabkowski (2005) não vê problemas em definir atores sociais em outras posições na estrutura organizacional como elementos-chave em investigações empíricas.

A comunidade organizacional é representada pelos atores periféricos do sistema de atividades que apresentam potencial para interagir com a cúpula. Com freqüência, esses atores periféricos constituem grupos com interesses divergentes no que tange à formação da estratégia (JARZABKOWSKI, 2005; REGNÉR, 2003).

Por sua vez, a estratégia é conceituada como padrão que se forma com uma seqüência de atividades orientadas a objetivos e moldadas ao longo do tempo pela cúpula estratégica, em face do comprometimento e dos esforços de resistência de outros atores. O resultado da sucessão dessas atividades será o conteúdo estratégico realizado (JARZABKOWSKI, 2005). As confluências entre esses fatores mencionados e os possíveis resultados da dinâmica que se estabelece por seus relacionamentos estão representados na Figura 2.



**Figura 2:** Estrutura de análise da teoria da atividade para a estratégia como prática.

Fonte: Adaptado de Jarzabkowski (2005, p. 43).

As atividades intencionalmente orientadas a determinados objetivos estão diretamente ligadas às práticas de estrategização. Essas práticas são centradas em regras institucionalizadas e práticas localizadas. Regras institucionalizadas dizem respeito aos processos estratégicos racionais, práticas difundidas, sedimentadas e em contínua reconstrução no campo organizacional da estratégia (WHITTINGTON *et al.*, 2003; WHITTINGTON, 2006). Tais regras tomam forma a partir de regulações, normas e convenções que orientam a administração estratégica. Nesses termos, o trabalho estratégico centra-se em garantir alinhamento entre análise, formulação, implementação e

controle. Por conseqüência, essas regras institucionalizadas servem de mecanismos de legitimação da estratégia como prática em seu universo simbólico (JARZABKOWSKI, 2005).

Essa primeira prática de estrategização é complementada pela prática localizada. Práticas localizadas agregam tanto estrategização procedimental quanto interativa. A estrategização ou ação estratégica procedimental se faz presente em microcontextos organizacionais por meio de encontros, reuniões, planejamento de orçamentos, e estabelecimento e acompanhamento de medidas de desempenho.

Esse conjunto de práticas administrativas formais (contexto estrutural) permite à cúpula organizacional a definição de estratégias e seleção de iniciativas de outros atores da comunidade organizacional (JARZABKOWSKI, 2005; MINTZBERG, 1995). Entretanto, “práticas administrativas operam como mecanismos de seleção e controle para moldar a atividade estratégica com baixa atenção gerencial a partir do momento em que elas estão estabelecidas” (JARZABKOWSKI, 2005, p. 54). Uma vez que uma prática faz parte das rotinas procedimentais de uma organização, ela não será tão facilmente modificada (MINTZBERG, 1995). Decorre daí que ações procedimentais tanto possibilitam como limitam a ação da cúpula estratégica nas organizações (JARZABKOWSKI, 2005).

Já a estrategização interativa se reflete nas interações propositais face a face que ocorrem entre cúpula e outros atores da comunidade organizacional (JARZABKOWSKI, 2005). Essa forma de estrategização incorpora dimensões sociais, políticas e comportamentais, pois recursos simbólicos, culturais e lingüísticos figuram como importante meio para construir e reconstruir a estratégia. E significados não são imutáveis às condições do tempo, no máximo constituem estados temporários e dependentes de um contínuo processo de reconstrução para sua persistência no tempo e no espaço (JARZABKOWSKI, 2005).

Com essas práticas de estrategização (regras institucionalizadas e práticas localizadas), a função da cúpula estratégica envolve o exercício de legitimação das atividades perante a comunidade organizacional. Dessa forma, aumentam-se as chances de alcançar comprometimento entre atores situados de forma mais dispersa na organização com as atividades que têm origem nas imposições e negociações de interpretação da cúpula.

Logo, ao adotar uma visão mais localizada e situada de investigação da ação, devem-se observar primariamente as práticas de estrategização. Essas práticas são as responsáveis pela mediação entre diferentes praticantes, atores periféricos e centrais, bem como alternativamente, outros atores do campo organizacional da estratégia (WHITTINGTON *et al.*, 2003). Nesse sentido, ao focalizar os gerentes de cúpula e suas interações com a comunidade organizacional e a atividade intencionalmente orientada, também é de interesse do pesquisador da práxis estratégica as **práticas-em-uso**. Práticas em uso servem de mediadores da interação dos diferentes praticantes envolvidos na formação da estratégia e com potencial para moldar a prática: e.g., consumidores, consultores e atores organizacionais de vários níveis. Vale ressaltar que uma mesma prática administrativa pode ser colocada em uso para perseguir objetivos diversos e, portanto, tal prática será “consumida” de muitas maneiras (CERTEAU, 2005; JARZABKOWSKI, 2005).

Como se pretende deixar em evidência, a estrutura analítica proposta por Jarzabkowski (2005), conforme Figura 2, relaciona gerentes de cúpula, comunidade organizacional e estratégia e assume as práticas de estrategização como as mediadoras centrais da interação desses elementos.

De acordo com o modelo da autora, gerentes de cúpula influenciam fortemente as atividades orientadas aos objetivos em função de sua posição na estrutura e acesso a recursos. Todavia não se trata de determinismo gerencial. Atividades estratégicas são

moldadas em grande medida pelos esforços da cúpula organizacional; mas, uma vez que essas ações são recursivamente estabelecidas, elas tendem a favorecer sua persistência. Conclui-se, então, que gerentes de cúpula e atividades são elementos mutuamente influenciados, tanto moldam quanto são moldados um ao outro.

Em complemento, atividades orientadas a objetivos mantêm a mesma relação de dupla influência com a comunidade organizacional. Da mesma forma que essas atividades capacitam e limitam a ação dos agentes da comunidade, elas são passíveis de resistência, reforço ou adaptação pela ação dos atores da comunidade organizacional. Outra relação de mão dupla nesse sistema dinâmico de atividades se estabelece entre atores centrais e atores periféricos. Considerando ambos os elementos, entende-se que a interação sempre ocorre com o outro por meio da atividade. Essa interação, mais uma vez, na qual os atores exercem sua capacidade de agência, é constrangida e possibilitada pelas práticas de estrategização (JARZABKOWSKI, 2003, 2005).

É necessário ressaltar que, na estrutura em análise, o ator focal é o grupo de gerentes de cúpula<sup>ii</sup> e, portanto, cabe, em meio à interação desses atores com a comunidade organizacional e atividades, esclarecer como as práticas de estrategização são sistematicamente colocadas em uso pela cúpula organizacional, com o propósito de alcançar legitimidade estrutural e interpretativa (JARZABKOWSKI, 2003, 2005).

A estrategização procedimental centra-se no conjunto de práticas administrativas formais articuladas pelos gerentes de cúpula no esforço de moldar a estratégia como prática social. O propósito dessa forma de ação estratégica é conferir legitimidade estrutural às atividades designadas pelos gerentes de topo.

A estrategização interativa se estabelece via práticas de interação face a face dos gerentes de cúpula com a comunidade organizacional e objetiva legitimidade interpretativa. O propósito dessa forma de estrategização é comunicar províncias de significado para a comunidade organizacional. Entretanto, não se trata aqui de qualquer forma de “gestão da crença”, mas sim em estruturar organizacionalmente bases de significado para que atores periféricos possam tornar-se conscientes sobre a atividade.

Na teoria da prática, a **mútua inteligibilidade** é elemento nuclear da habilidade para agir coletivamente em torno das atividades intencionalmente orientadas (JARZABKOWSKI, 2005). Tal assertiva revela que a VBA não é linear e diretamente relacionada à questão de valores, pois o engajamento em determinadas atividades pressupõe antes de tudo conhecimento. Estruturas de significado dizem respeito ao que o indivíduo entende por ação apropriada, independentemente de algo ser mais ou menos valorizado.

Nesses termos, Berger e Luckmann (1998) asseveram a importância em compreender que a legitimação da ação tem tanto um elemento cognoscitivo quanto um elemento normativo. Isso significa que os atores sociais não sustentam obrigatoriamente interpretações semelhantes, mas entendem o que se configura como comportamento aceitável naquele contexto, e assim são capazes de agir de maneira inteligível a outros atores.

Em outras palavras, a legitimação não é apenas uma questão de “valores”. Sempre implica também “conhecimento”. Por exemplo, uma estrutura de parentesco não é legitimada simplesmente pela ética de seus particulares tabus do incesto. É preciso primeiro haver “conhecimento” dos papéis que definem *tanto* as ações “certas” *quanto* as “erradas”, no interior da estrutura. (BERGER; LUCKMANN, 1998, p. 128).

Práticas administrativas formais e de interação na mediação da atividade coletiva serão recursos relevantes ou não, a partir das formas como elas são utilizadas, reconhecidas e compreendidas por todos os atores organizacionais. Decorre daí a necessidade de legitimação das atividades estratégicas em suas dimensões estrutural e interpretativa.

A dinâmica estratégica da organização como sistema de atividades se dá a partir das práticas de estrategização procedimental e estrutural em conjunto e de forma interdependente. A necessidade de legitimidade estrutural decorre da necessidade de legitimidade interpretativa e vice-versa (JARZABKOWSKI, 2005). A partir de práticas administrativas formais recursivamente reproduzidas e por meio da mútua inteligibilidade entre atores organizacionais, a estratégia como prática social se forma em meio a significados sujeitos às negociações e renegociações que alcançam momentos de persistência e instabilidade, graças à sucessão de episódios de institucionalização e desinstitucionalização de práticas procedimentais. Dessa maneira, legitimidade estrutural e legitimidade interpretativa aparecem na prática como dimensões de uma mesma realidade em processo corrente de construção e reconstrução social.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Como foi destacado, o propósito nesse ensaio é contribuir com a discussão sobre a literatura ainda incipiente da estratégia como prática social. Para tanto, buscou-se sumarizar os fundamentos dessa abordagem. Procurou-se também agregar teoricamente uma série de conceitos ainda em aberto nesse campo de investigação, ao apresentar a organização como sistema dinâmico de atividades. Esse sistema de atividades tem possibilidade de ajudar a melhor delinear os limites do lócus da atividade estratégica. Em complemento, a estrutura analítica proposta por Jarzabkowski (2005) também foi colocada em evidência, apontando especialmente o espaço organizacional como arena socialmente construída a partir da mútua interação de três elementos principais: cúpula estratégica, comunidade organizacional e estratégia (seqüência de atividades intencionalmente orientadas, isto é, direcionadas a objetivos).

Em busca de conclusões vale destacar que, contemplar a estratégia como prática socialmente construída acaba por impor sérios desafios à cúpula organizacional. Os gerentes de alto escalão têm como função principal utilizar as práticas organizacionais a seu favor, isto é, moldar a atividade de forma coletiva em direção à consecução das atividades estratégicas orientadas a determinados objetivos. Fato é que, com freqüência, as forças organizacionais que agem em torno dessas atividades não operam de forma convergente. Em decorrência desse cenário, os times de topo das organizações buscam desempenhar ações estratégicas que permitam delinear um contexto estrutural em que seja possível garantir o cumprimento das atividades estratégicas, asseguradas por procedimentos balizados em imperativos de racionalidade instrumental. E, para que esses procedimentos possam ser vistos como dignos da colaboração de uma comunidade, cabe também à cúpula estratégica a administração do sentido no trabalho de sua coletividade, frequentemente fragmentada e organizacionalmente distribuída.

O objetivo da ação estratégica interativa da cúpula que se dá intencionalmente por meio de interações face a face, assenta-se em tornar todos os atores periféricos conscientes da necessidade de execução das atividades tidas como estratégicas (JARZABKOWSKI, 2003). Nesses termos, a comunicação de significados de forma inteligível torna-se crucial ao trabalho do praticante da estratégia localizado na cúpula. Entretanto, deve-se ressaltar que a estrategização interativa não se restringe às interações propositais face a face. Uma série

de considerações ainda deve ser direcionada a outros processos de interação, como comunicação virtual, ou interações não propositais, uma vez que o modelo de Jarzabkowski (2005) contempla mais apropriadamente apenas as ações intencionais da cúpula organizacional em face de processos recursivos e de adaptação da atividade estratégica.

Outro ponto a se considerar é que, a julgar pelo comportamento esperado do estrategista, fica bastante evidente na leitura dos trabalhos realizados dentro da Visão Baseada em Atividades a importância do processo de institucionalização da estratégia na organização, sobretudo em seus diversos níveis de ação. Ações estratégicas de natureza procedimental e interativa figuram como mecanismos que operam na base de um processo corrente de regulação e construção de sentido e vice-versa. Informações são disseminadas para que o controle possa ser compreendido e, talvez, ganhar dignidade normativa e regulativa. E regras e normas são estruturadas de forma a garantir controle sobre informações disseminadas nas organizações, visando à sua persistência e à sua legitimidade estrutural.

Em adição, é preciso estabelecer a noção de múltiplas estratégias na perspectiva prática da estratégia. Compreendendo a estratégia como prática como seqüência de atividades, há de se tomar em análise a existência de várias estratégias que ocupam a atenção dos gerentes de cúpula num mesmo período de tempo, o que se justifica pela fragmentação do ambiente externo das organizações, constituído por diversas audiências que também podem conferir legitimidade interpretativa às atividades organizacionais. Essas estratégias podem operar de forma diametralmente opostas umas às outras em razão da presença de lógicas de ação diferenciadas entre cúpula e comunidade organizacional, ou, ainda, em função de objetivos conflitantes impostos pelo contexto ambiental (JARZABKOWSKI, 2003, 2004). Contudo é comum que estratégias com propósitos distintos tenham de coexistir. Resta saber quais são as conseqüências reais do exercício de atividades que servem, às vezes, a objetivos opostos e como essas estratégias influenciam umas às outras (JARZABKOWSKI, 2005).

De forma geral, ao considerar a eclosão da perspectiva prática (WHITTINGTON, 2006) nos estudos da área de estratégia, parece razoável a idéia de se buscar estimular essa vertente de pesquisa ainda em desenvolvimento. Uma abordagem estratégica centrada na prática parece ter muito que oferecer tanto à academia quanto ao meio gerencial. Afinal, não se veem professores de estratégia ensinar que o uso de análises SWOT, BCG e outras ferramentas podem servir intencionalmente como práticas de mediação entre diferentes audiências dentro e fora das organizações, para comunicar novas ações ou mesmo legitimar idéias de grupos que tentam fazer valer seus interesses, ou seja, ainda que atores localizados no campo organizacional da estratégia (WHITTINGTON *et al.*, 2003), como gurus e escolas de negócios, contribuam para a persistência no uso de determinadas tecnologias e ferramentas de análise, tais ferramentas são “consumidas” de mil maneiras pelos estrategistas, (CERTEAU, 2005; MINTZBERG, 1975; VASCONCELOS, 2001).

É justamente essa diversidade de maneiras com que tecnologias são desempenhadas o que constitui o foco de interesse do pesquisador voltado para a prática. Ao relacionar o exercício de fazer estratégia aos objetivos do estrategista, a abordagem da estratégia como prática permite ir além das falsas conveniências analíticas que comumente são encontradas em estudos mais distantes da complexidade que acompanha a atividade do praticante formal da estratégia (JARZABKOWSKI, 2004; WILSON; JARZABKOWSKI, 2004). Pesquisas sobre processo têm ajudado pouco nas atividades estratégicas das organizações. Nesse sentido, uma abordagem prática também tem como objetivo transformar ricas contribuições descritivas em modelos e diretrizes gerenciais para auxílio dos estrategistas no nível micro (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003; WHITTINGTON, 2006).

Logo, a Visão Baseada em Atividades (VBA) permite a superação dos limites de explicação de teorias com um viés mais macro. Esse é o caso da Visão Baseada em Recursos, que faz uso de categorias demasiadamente amplas e da Teoria Institucional para a análise organizacional, que vem recebendo críticas em função da dificuldade em observar mais especificamente a história de negociações e interações dos atores sociais. Em complemento, nessa visão contempla-se a prática, o que está dentro do processo estratégico, não o processo em si de forma superficial. Outra contribuição da VBA é a atenção ao papel de outros atores sociais nas áreas periféricas das organizações, que também podem desempenhar ação estratégica (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003; REGNÉR, 2003).

Mas, apesar das contribuições teóricas e das possibilidades de pesquisa trazidas pela abordagem da Estratégia como Prática, os desafios metodológicos são de igual ou maior dimensão.

O primeiro desafio nessa vertente de pesquisa tem-se assentado em definir quais atividades são estratégicas e conseguir relacionar essas atividades à questão da heterogeneidade do desempenho (JARZABKOWSKI, 2005; JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003). Outra dificuldade também é conseguir evitar ir para a especificidade última de uma dada organização (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003). Esses últimos autores advertem quanto ao perigo do pesquisador se direcionar ao extremo do micro e não conseguir relacionar mais tais atividades a questões de ordem macro. Uma alternativa tem sido a utilização dos conceitos de episódio e evento (e.g., transferência de conhecimento, emprego de ferramentas de análise e implementação, controle estratégico), que são bastante adequados, visto que esses fenômenos são relativamente bem específicos, mas comparáveis entre organizações (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003).

No que concerne a métodos de pesquisa, quase invariavelmente, investigações de microatividades são limitadas em termos de escopo e unidade de análise. A identificação de atividades-chave exige aproximação maior com aqueles que desempenham a ação, pois a principal limitação dos estudos nessa área é a falta de credibilidade em torno da precisão do método adotado pelo pesquisador, para capturar os processos e atividades estratégicas fundamentais. Entretanto, Balogun, Huff e Johnson (2003) defendem que, apesar de métodos etnográficos e de observação serem bastante atrativos para o estudo da práxis estratégica, atualmente, a situação de grandes corporações diversificadas, com unidades e departamentos dispersos pelo mundo, exige métodos mais flexíveis e de maior amplitude de investigação.

Em face das imposições dessas contradições metodológicas, Balogun, Huff e Johnson (2003) apresentam três alternativas para a investigação da estratégia como prática: grupos interativos de discussão, auto-relatório e pesquisa conduzida pelo próprio praticante. Todavia, técnicas de coleta de dados dessa natureza exigem maior cooperação daqueles que realizam a estratégia. E a dependência em relação aos praticantes acaba por impor uma limitação adicional, o viés presente no discurso das práticas consideradas “legítimas”.

Práticas legítimas serão relatadas pelos participantes da pesquisa em função da necessidade de aceitação do comportamento dos pesquisados por parte dos pesquisadores. Como é presente em Berger e Luckmann (1998, p. 128): “A legitimação “explica” a ordem institucional outorgando validade cognoscitiva a seus significados objetivados [...] dando **dignidade normativa** a seus imperativos práticos”. Tal situação pode conduzir a um distanciamento ainda maior entre o que os gerentes realmente fazem e o que consta nos relatórios de pesquisa. Colocado isso, destaca-se a necessidade em repensar essa condição e colocar à disposição dos envolvidos em tais investigações outros métodos de

pesquisa que permitam melhor considerar os *trade-offs* atrelados à escolha de caminhos distintos no trabalho de campo.

## REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. I. Strategies for diversification. **Harvard Business Review**, v. 35, n. 5, p. 113-125, 1957.
- BALOGUN, J.; HUFF, A. S.; JOHNSON, P. Three responses to the methodological challenges of studying strategizing. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 197-224, 2003.
- BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1996.
- BAUN, J. A. C.; DUTTON, J. E. Introduction: the embeddedness of strategy. In: SHRIVASTAVA, P.; HUFF, A. S.; DUTTON, J. E. (Eds.). **Advances in strategic management: the embeddedness of strategy**. Greenwich, Connecticut: Jay Press, v. 13, p. 1-15, 1996.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 1998.
- CERTEAU, M. **A invenção do cotidiano**. Petrópolis: Vozes, 2005.
- CHIA, R. Strategy-as-practice: reflections on the research agenda. **European Management Review**, v. 1, n. 1, p. 29-34, 2004.
- DOZ, Y. L.; PRAHALAD, C. K. Quality of management: an emerging source of global competitive advantage? In: HOOD, N.; VAHLNE, J. E. (Eds.). **Strategies in Global Competition**. London: Croom-Helm, p. 345-369, 1988.
- DOZ, Y. L.; PRAHALAD, C. K. Managing DMNCs: a search for a new paradigm. **Strategic Management Journal**, v. 12, Special Issue, p. 145-164, 1991.
- GHEMAWAT, P. Competition and business strategy in historical perspective. **Business History Review**, v. 76, p. 37-74, 2002.
- HENDRY, J. Strategic decisions making, discourse, and strategy as social practice. **Journal of Management Studies**, v. 37, n. 7, p. 955-977, 2000.
- JARZABKOWSKI, P. Strategic practices: an activity theory perspective on continuity and change. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 23-55, 2003.
- JARZABKOWSKI, P. Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use. **Organization Studies**, v. 25, n. 4, p. 529-560, 2004.
- JARZABKOWSKI, P. **Strategy as practice: an activity-based approach**. London: Sage, 2005.
- JEREMY, D. J. Business history and strategy. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. (Eds.). **Handbook of strategy and management**. London: Sage, p. 436-460, 2002.
- JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 3-22, 2003.
- MILLER, D. Commentary: the embeddedness of corporate strategy: isomorphism vs. differentiation. In: SHRIVASTAVA, P.; HUFF, A. S.; DUTTON, J. E. (Eds.). **Advances in**

**strategic management:** the embeddedness of strategy. Greenwich, Connecticut: Jay Press, v. 13, p. 1-15, 1996.

MINTZBERG, H. The manager`s job: folklore and fact. **Harvard Business Review**, v. 53, n. 4, p. 49-62, 1975.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**. São Paulo: Atlas, 1995.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, H.; MCHUGH, A. Strategy formation in an adhocracy. **Administrative Science Quarterly**, v. 30, n. 2, p. 160-197, 1985.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, n. 3, p. 257-272, 1985.

OLIVER, C. The antecedents of deinstitutionalization. **Organization Studies**, v. 13, n. 4, p. 563-588, 1992.

PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. (Eds.). **Handbook of strategy and management**. London: Sage, 2002.

REGNÉR, P. Strategy creation in the periphery: inductive versus deductive strategy making. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 57-82, 2003.

SALVATO, C. The role of micro-strategies in the engineering of firm evolution. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 83-108, 2003.

SAMRA-FREDERICKS, D. Strategizing as lived experience and strategists' everyday efforts to shape strategic direction. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 141-174, 2003.

WHITTINGTON, R. Putting Giddens into action: social systems and managerial agency. **Journal of Management Studies**, v. 29, n. 6, p. 693-712, 1992.

WHITTINGTON, R. **What is strategy:** and does it matter? London: Routledge, 1993.

WHITTINGTON, R. Strategy as practice. **Long Range Planning**, v. 29, n. 5, p. 731-735, 1996.

WHITTINGTON, R. The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. **Strategic Organization**, v. 1, n. 1, p. 119-127, 2002.

WHITTINGTON, R. Strategy after modernism: recovering practice. **European Management Review**, v. 1, n. 1, p. 62-68, 2004.

WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.

WHITTINGTON, R. Corporate structure: from policy to practice. *In*: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. (Eds.). **Handbook of strategy and management**. London: Sage, p. 113-138, 2002.

WHITTINGTON, R.; JARZABKOWSKI, P.; MAYER, M.; MOUNOUD, E.; NAHAPIET, J.; ROULEAU, L. Taking strategy seriously: responsibility and reform for an important social practice. **Journal of Management Inquiry**, v. 12, n. 4, p. 396-409, 2003.

WILSON, D. C.; JARZABKOWSKI, P. Thinking and acting strategically: new challenges for interrogating strategy. **European Management Review**, v. 1, n. 1, p. 14-20, 2004.

VASCONCELOS, F. C. Safári de estratégia, questões bizantinas e a síndrome do ornitorrinco: uma análise empírica dos impactos da diversidade teórica em estratégia empresarial sobre a prática dos processos de tomada de decisão estratégica. In: XXV Enanpad, 2001, Campinas. **Anais Eletrônicos**. São Paulo: Anpad, 2001.

---

<sup>i</sup> Vale ressaltar a diferenciação entre prática estratégica e práticas no sentido amplo do termo: “prática é a atual atividade, evento, ou trabalho de estratégia, enquanto práticas são aquelas tradições, normas, regras e rotinas, dentro e fora da organização, por meio da qual o trabalho de estratégia é construído.” (JARZABKOWSKI, 2004, p. 545).

<sup>ii</sup> O foco sobre a forma com que os atores da cúpula estratégica lidam com a comunidade organizacional se justifica pela razão de que as interações entre esses atores são caracterizadas por assimetrias de poder e informação, que frequentemente favorecem os esforços dos gerentes de topo.